

info@marcador.pt
www.marcador.pt
facebook.com/marcadoreditora
instagram.com/marcador_editora

© 2018

Direitos da edição portuguesa reservados para Marcador Editora,
uma empresa Editorial Presença
Estrada das Palmeiras, 59
Queluz de Baixo
2730-132 Barcarena

Copyright © Robert Cialdini, 2016

O autor é presidente da empresa INFLUENCE AT WORK (www.influenceatwork.com)

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida
em qualquer forma sem permissão por escrito do proprietário legal.

Título original: *Pre-suasion – A Revolutionary Way to Influence and Persuade*

Autor: Robert Cialdini

Tradução: Pedro Elói Duarte

Paginação: Gráfica 99, Lda.

Capa: Vera Braga/Marcador Editora

Imagens da capa: Shutterstock

Impressão e acabamento: Multitipo – Artes Gráficas, Lda.

Depósito legal n.º 447 488/18

1.ª edição, Lisboa, novembro, 2018

Índice

Prefácio	11
Nota do autor.....	13

Parte 1

PRÉ-SUASÃO: A ANTECIPAÇÃO DA ATENÇÃO

<i>1. PRÉ-SUASÃO: Uma Introdução</i>	19
<i>2. Momentos Privilegiados</i>	35
<i>3. A Importância da Atenção... É Importante.....</i>	49
<i>4. O Que É Focal É Causal</i>	69
<i>5. Comandantes da Atenção 1: Os Chamarizes</i>	87
<i>6. Comandantes da Atenção 2: Os Magnetizadores</i>	103

Parte 2

PROCESSOS: O PAPEL DA ASSOCIAÇÃO

<i>7. O Primado das Associações: Associo, Logo Penso.....</i>	121
<i>8. Geografias Persuasivas: Todos os Lugares Certos, Todos os Traços Certos</i>	139
<i>9. A Mecânica da Pré-Suasão: Causas, Restrições e Corretivos</i>	157

Parte 3

BOAS PRÁTICAS: A OTIMIZAÇÃO DA PRÉ-SUASÃO

<i>10. Seis Caminhos Principais para a Mudança: Avenidas Largas como Atalhos Inteligentes</i>	177
<i>11. Unidade 1: Estar Juntos</i>	199
<i>12. Unidade 2: Agir em Conjunto</i>	219
<i>13. Uso Ético: Uma Consideração Pré-Pré-Suasiva</i>	237
<i>14. Pós-Suasão: Efeitos Posteriores</i>	253
Bibliografia	265
Notas	317
Índice Remissivo	369

PRÉ-SUASÃO: Uma Introdução

Certa vez, como uma espécie de agente secreto, infiltrei-me nos programas de formação de um vasto leque de profissionais dedicados a levar-nos a dizer sim. Durante quase três anos, registei as lições dadas a aspirantes a vendedores de automóveis, agentes de marketing direto, anunciantes de televisão, supervisores de produção, angariadores de fundos de organizações de beneficência, especialistas em relações públicas e recrutadores de empresas. O meu objetivo era descobrir que práticas funcionavam sempre. Assim, respondi a anúncios de organizações em busca de formandos e também consegui estar presente nas suas aulas, de caderno na mão, pronto a absorver a sabedoria nascida da longa experiência na área da persuasão.

Nestes programas, os formandos mais avançados eram muitas vezes autorizados a acompanhar e a observar um profissional experiente na condução de negócios. Eu aproveitava sempre estas oportunidades, pois queria registar não só o que os profissionais em geral faziam para ter sucesso, mas também o que faziam os melhores deles. Uma destas práticas depressa se destacou, abalando os meus pressupostos. Esperava que os ases das profissões passassem mais tempo do que os colegas menos bem-sucedidos a desenvolver as especificidades das suas propostas: a sua clareza, lógica e características desejáveis. Não foi o que descobri.

PRÉ-SUASÃO

Os maiores empreendedores passavam mais tempo a elaborar o que faziam e diziam *antes* de fazerem uma proposta. Abordavam a sua missão como se fossem jardineiros experientes que sabiam que até as melhores sementes não criarão raízes em solo pedregoso ou gerarão os melhores frutos em terra mal preparada. Passavam grande parte do tempo a arar a terra da influência, pensando no cultivo e dedicando-se a este – certificando-se de que as situações que enfrentavam haviam sido tratadas e preparadas para se desenvolverem. Obviamente, os mais bem-sucedidos também levavam em conta aquilo que ofereciam especificamente nessas situações. No entanto, muito mais do que os seus colegas de menor desempenho, não dependiam dos méritos legítimos de uma oferta para que esta fosse aceite; reconheciam que o quadro psicológico em que uma oferta é inicialmente feita pode ter um peso igual ou ainda maior.

Além disso, com frequência, não estavam em posição de interferir nos méritos do que tinham para oferecer; outras pessoas da organização haviam criado o produto, o programa ou o plano que eles recomendavam, geralmente de uma forma fixa. A responsabilidade deles era apresentar a oferta da maneira mais eficaz possível. Para isso, faziam algo que lhes dava um tipo especial de atração persuasiva: antes de apresentarem a sua mensagem, tentavam ganhar a simpatia da audiência.

Há aqui uma lição fundamental para quem quiser aprender a ser mais influente. Os melhores na arte da persuasão alcançam este nível graças à *pré-suasão* – o processo de levar os destinatários a serem receptivos a uma mensagem antes de a receberem. Assim, para persuadir bem, é necessário «pré-suadir» bem. Mas como?

Em parte, a resposta envolve um princípio essencial, mas pouco reconhecido de toda a comunicação: aquilo que apresentamos primeiro muda a forma como as pessoas experienciam o que lhes apresentamos depois. Veja-se como uma pequena diferença de procedimento melhorou os resultados de uma empresa de consultadoria de um colega meu sediada em Toronto. Durante anos, quando tentava ganhar um grande projeto, não era raro ver o cliente resistir ao preço, e propor inclusive uma redução de 10 ou 15 por cento. Isto era frustrante, dizia ele, pois nunca se sentia à vontade a aumentar o orçamento para cobrir este tipo de resistência potencial aos custos. Se concordasse com a

redução, a sua margem de lucro tornava-se tão pequena que quase não valia a pena fazer o negócio. Se não aceitasse, ou perdia o negócio ou os clientes ficavam desagradados por ele não estar disposto a negociar os preços.

Então, durante uma reunião, experimentou uma tática que o livrou do problema para sempre. Não foi uma tentativa de especificar ou justificar, passo a passo, todas as despesas envolvidas nos seus serviços; há muito que desistira desta abordagem, que apenas levava ao escrutínio da conta. Em vez disso, após a sua apresentação normal e imediatamente antes de informar o preço (75 mil dólares), brincou: «Como pode ver, não poderei cobrar-lhe um milhão de dólares por isto.» O cliente afastou o olhar da proposta escrita que estava a ler e disse: «Bem, concordo com isso!» A reunião prosseguiu sem mais nenhuma referência à remuneração e terminou com um contrato assinado. O meu colega diz que esta tática de mencionar um preço claramente irrealista por um trabalho nem sempre garante o negócio – há muitos outros fatores envolvidos –, mas elimina quase sempre a resistência aos preços.

Embora tenha resolvido o problema por acaso, o meu amigo não é o único a sentir os efeitos notáveis de apenas lançar um grande número ao ar, que se instala depois na mente dos outros. Investigadores descobriram que a quantia que as pessoas diziam estar dispostas a pagar por um jantar aumentava quando o restaurante se chamava Studio 97 em vez de Studio 17; que o preço que os indivíduos pagariam por uma caixa de chocolates belgas aumentava depois de lhes pedirem para escrever um par de dígitos altos (em vez de baixos) dos seus números da Segurança Social; os participantes de um estudo de desempenho no trabalho previram que o seu esforço e a sua produção seriam melhores quando o estudo se chamava experiência 27 (em vez de experiência 9); e que as estimativas dos observadores do desempenho de um atleta aumentavam se este usasse um número alto (em vez de baixo) na camisola.

Além disso, o forte impacto do que vem antes não se limita aos grandes números iniciais. Outros investigadores mostraram que, depois de traçarem uma série de linhas compridas numa folha de papel, estudantes universitários fizeram uma estimativa muito maior do comprimento do rio Mississípi do que aqueles que traçaram linhas curtas. De facto, o impacto do que vem antes não se limita aos números: numa loja de vinhos, os clientes tendiam a comprar um *vintage*

alemão se, antes da escolha, ouvissem uma canção alemã a tocar no sistema de som da loja; do mesmo modo, tendiam a comprar um vinho francês se ouvissem uma canção francesa a tocar.²

Assim, não é uma experiência particular que determina o que é feito depois. Pode ser a exposição a um número, o comprimento de uma linha ou uma música e, como veremos nos capítulos seguintes, pode ser uma breve chamada de atenção para certos conceitos psicológicos selecionados. No entanto, como este livro trata sobretudo daquilo que favorece a persuasão, estes capítulos abordam especialmente os conceitos que mais aumentam a probabilidade de sucesso. Importa perceber aqui a minha escolha da palavra *probabilidade*, que reflete uma realidade inescapável da vida no domínio do comportamento humano – neste campo, a alegação de certezas é ridícula. Nenhum método de persuasão vai funcionar sempre bem. Contudo, há abordagens que, de forma consistente, aumentam a probabilidade de êxito. E *isso* é suficiente. Um aumento mínimo destas probabilidades é quanto basta para obter uma vantagem decisiva.

Em casa, é o suficiente para nos conceder os meios para obter uma melhor conformidade com os nossos desejos – mesmo da parte de uma audiência mais resistente: os nossos filhos. Nas empresas, é suficiente para lhes dar os meios de superar os concorrentes – mesmo concorrentes com ofertas igualmente boas. Também é suficiente para dar àqueles que sabem usar estas abordagens os meios para se tornarem melhores numa organização.

Veja-se, por exemplo, o caso de um trabalhador competente (chamemos-lhe Jim, pois na verdade era este o seu nome) de uma empresa cujo programa de formação frequentei. A empresa fazia sistemas sofisticados de alarme de incêndio ativados por calor para residências e Jim era o melhor vendedor. É claro que nem sempre fechava negócio, mas a probabilidade de terminar uma reunião de vendas com um contrato assinado era, mês após mês, maior do que a dos seus colegas. Após um período inicial de formação, mandaram-me passar os dias seguintes a acompanhar vários vendedores, para aprender como abordavam o processo de venda. Isto envolvia sempre a visita à casa de uma família que marcara uma apresentação.

Devido ao seu estatuto de estrela, observei de perto a técnica de Jim. Uma prática destacava-se como essencial para o seu êxito. Antes

de começar o trabalho de venda, criava um ambiente de confiança com a família. A confiança é uma das qualidades que conduz à aceitação das ofertas, desde que tenha sido plantada antes da apresentação da oferta. Apesar dos montes de relatórios científicos e de livros escritos que defendem esta abordagem e sugerem maneiras de criar confiança, Jim fazia isto de uma maneira que não vi em nenhum deles. Fazia-o fingindo ser um pouco trapalhão.

A sequência de vendas ensinada a todos os representantes da empresa era bastante comum no sector. Depois de uma conversa informal para descontrair, os potenciais clientes (normalmente um casal) recebiam um teste de dez minutos sobre conhecimentos de segurança contra incêndios, para mostrar como sabiam pouco sobre os perigos de um incêndio doméstico. Assim, após a conclusão do teste, os representantes começavam a venda demonstrando o sistema de alarme e orientando os potenciais clientes por um livro que documentava a superioridade do sistema em relação à concorrência. Todos os outros levavam sempre o livro e mantinham-no por perto, pronto a ser usado. Mas o Jim não. Esperava que o casal começasse a fazer o teste de conhecimentos e depois dava uma palmada na testa, dizendo: «Ah, esqueci-me de umas informações muito importantes no carro e tenho de ir buscá-las. Não quero interromper o teste; importam-se que eu vá lá fora num instante?» A resposta era sempre qualquer coisa como: «Claro, vá.» Muitas vezes, era necessário emprestarem-lhe a chave da casa.

Observei o Jim a fazer três apresentações. O seu «esquecimento» aparecia sempre da mesma maneira e no mesmo momento. Mais tarde, na viagem de regresso ao escritório, questionei-o sobre isso. Por duas vezes, não me deu uma resposta direta, aborrecido por eu querer descobrir o seu segredo de vendas. No entanto, quando insisti, desabafou: «Pense, Bob: quem deixa entrar e sair da sua casa sozinho? Só alguém em quem confia, certo? Quero estar associado à confiança na mente destas famílias.»

Era um truque brilhante – não inteiramente ético, mas brilhante –, pois consubstanciava uma das afirmações centrais deste livro: as coisas verdadeiramente influentes que dizemos e fazemos antes agem para *pré-suadir* a nossa audiência, alterando as associações dos membros da audiência com aquilo que fazemos ou dizemos depois. No capítulo 7, avançarei o argumento de que todas as atividades mentais surgem como padrões de associações numa rede neural vasta e intrincada, e que

as tentativas de influência só terão êxito se as associações que desencadearem forem favoráveis à mudança.

A tática de Jim providencia um bom exemplo. Para se tornar um vendedor de topo, não precisou de alterar as características do sistema de alarme que estava a vender, nem a lógica, o discurso ou o estilo de como o descrevia; de facto, não se afastava nada da apresentação normal. Em vez disso, só tinha de começar por ficar associado ao conceito de confiança, cujas outras associações (intensamente positivas) se ligariam depois a ele e aos seus conselhos. Até o método pouco ortodoxo de Jim de se relacionar ao conceito de confiança era puramente associativo. Não afirmava ser o tipo de indivíduo – um amigo chegado ou membro da família, talvez – a que as pessoas dão livre acesso às suas casas. Fazia apenas com que fosse tratado da forma *característica* desses indivíduos de confiança. Vale a pena observar que esta tática foi a única diferença que registei entre as apresentações de Jim e as dos seus colegas menos bem-sucedidos. Tal é a força da mera associação.

Dito isto, existem alguns primeiros passos, além de estabelecer confiança, que os persuasores podem dar para tornarem as audiências mais recetivas àquilo que pretendem apresentar. Os passos podem assumir múltiplas formas e, assim, receberam múltiplas designações pelos cientistas comportamentais. Podem ser molduras, âncoras, esquemas, mentalidades ou primeiras impressões. Encontraremos cada uma delas nas páginas deste livro, onde lhes chamarei *abridores* – porque abrem coisas para obter influência de duas maneiras. Na primeira, dão simplesmente início ao processo; fornecem os pontos de partida, os inícios de apresentações persuasivas. Mas é na sua segunda função que abrem caminho à persuasão, removendo as barreiras existentes. Neste papel, promovem a abertura das mentes e – para os persuasores como Jim – de portas trancadas.³

A GRANDE SEMELHANÇA

Ouvi uma anedota contada por profissionais da influência sobre as dificuldades em convencer os potenciais clientes a seguirem por uma direção desejada. Trata-se de uma conversa entre o vendedor de uma empresa de marketing e um potencial cliente que deseja lançar uma nova marca de espinafres congelados.

PRÉ-SUASÃO

Cliente: Têm experiência em marketing de produtos alimentares?

Vendedor: Temos uma grande experiência nisso.

Cliente: Isso inclui experiência na venda de alimentos congelados?

Vendedor: Sim.

Cliente: E legumes congelados?

Vendedor: Lançámos vários tipos no mercado ao longo dos anos.

Cliente: Espinafres?

Vendedor: Sim, de facto, incluindo espinafres.

Cliente [*Inclinando-se para a frente, com a voz tensa em expectativa*]: Inteiros ou cortados?

Nas conferências empresariais, a anedota provoca o riso cúmplice e sarcástico dos participantes que a ouvem. Claro que nunca tinha piada quando isto se passava com *eles* – quando perdiam um contrato ou uma venda porque um potencial cliente, preocupado com pormenores, não compreendia o quadro completo do que estavam a oferecer. A reação desdenhosa ao final da anedota sempre me pareceu estranha, pois penso que os profissionais da persuasão sofrem do mesmo tipo de limitação – não nos encontramos com os clientes, mas nas sessões de formação concebidas para os prepararem para esses encontros.

Pouco depois de ter começado, sob disfarce, a frequentar aulas de formação de profissionais da influência, descobri uma coisa curiosa: os participantes das sessões eram quase sempre informados de que, na sua profissão particular, a persuasão tinha de ser abordada de maneira diferente das outras profissões. Para influenciar as pessoas, a publicidade funciona de maneira diferente do marketing; o marketing funciona de maneira diferente da angariação de fundos; a angariação de fundos funciona de maneira diferente das relações públicas; as relações públicas funcionam de maneira diferente do lóbi; o lóbi funciona de maneira diferente do recrutamento, etc.

Além disso, havia distinções até dentro das profissões. A venda de seguros de vida integrais é diferente da venda de seguros de vida temporários; vender por correio ou *online* é diferente de vender em lojas; vender produtos é diferente de vender serviços; vender a um indivíduo é diferente de vender a uma empresa; vender por atacado é diferente de vender a retalho.

Não é que os formadores estivessem errados ao distinguirem os seus domínios dos dos outros profissionais. No entanto, esta referência

constante à sua singularidade conduzia a duas falhas de julgamento. Em primeiro lugar, perdiam-se muitas vezes em distinções de pouca importância. Em segundo, num erro mais grave, ao enfatizarem as diferenças entre as profissões de persuasão bem-sucedidas, não se concentram o suficiente noutra questão extraordinariamente útil: o que é *o mesmo*?

Esta omissão parecia-me um erro grave porque se, de facto, os formandos pudessem aprender o que era convincente num grande conjunto de situações de influência, isto ajudá-los-ia a vencer em todas as circunstâncias, tanto novas como familiares. Se pudessem ser ensinados a compreender e a usar os princípios *universais* que sustentam a persuasão eficaz, os pormenores da mudança que desejam gerar não importariam. Teriam sucesso, quer a sua tentativa de influência envolvesse venda a atacado ou a retalho, seguros de vida integrais ou temporários, espinafres inteiros ou cortados.⁴

O meu objetivo durante o tempo que passei a escrutinar programas de formação comercial, era, portanto, descobrir o que havia de comum entre todas as abordagens de excelência para influenciar. Neste período de quase três anos, a questão que mais me orientava era: «O que têm *estas* abordagens em comum que as faz funcionarem tão bem?» O alcance limitado da resposta surpreendeu-me. Identifiquei apenas seis princípios psicológicos que pareciam ser adotados rotineiramente nos esforços bem-sucedidos de influência. Aleguei que os seis – reciprocidade, atração, aprovação social, autoridade, escassez e consistência – representam certos universais psicológicos da persuasão; e abordei cada um deles, um por capítulo, no meu livro anterior, *Influência*.

A GRANDE DIFERENÇA

Numa parte de *Pré-suasão*, tentei analisar estes princípios e, ao mesmo tempo, fiz uma mudança importante de rumo. O livro anterior foi escrito para informar os consumidores sobre como resistir às tentativas de influência usadas de forma indevida ou indesejável. Um fator que me levou a escrever este livro é que, embora *Influência* tenha agora várias edições e tenha vendido mais exemplares do que eu imaginava, poucos grupos de consumidores me contactaram para um acompanhamento. No entanto, o meu telefone não tem parado de tocar com pedidos de

outros dois tipos de clientes: representantes de empresas, que me convidam para falar aos *seus* grupos, e leitores individuais, que querem aprender a tornar-se mais influentes nas interações diárias com colegas, amigos, vizinhos e familiares. Tornou-se claro que, mais do que aprenderem a evitá-la ou a rejeitá-la, muitas pessoas estão avidamente interessadas em aprender a dominar a persuasão.

Ao contrário de *Influência*, o nosso objetivo neste livro é ajudar a satisfazer diretamente este desejo, mas com duas restrições. A primeira diz respeito à ética do sucesso persuasivo. O facto de podermos usar táticas psicológicas para obter consentimento não significa que tenhamos o direito de usá-las. As táticas podem ser usadas para o bem e para o mal. Podem ser estruturadas para enganar e, assim, explorar os outros. Mas também podem ser estruturadas para informar e, assim, enriquecer os outros. O capítulo 13 oferece uma explicação – para além da tradicional, baseada nas consequências económicas de uma reputação prejudicada – da razão por que as organizações devem evitar as práticas persuasivas não éticas: estas práticas prestam-se a atrair e a reter funcionários que acham que enganar é aceitável e que, por conseguinte, acabarão por enganar a organização.

Este livro obedece a uma segunda condição. Embora o livro contenha exemplos e relatos pessoais, as provas têm de ter uma base científica. Num esforço para gerir bem o processo de influência, uma abordagem de base científica providencia uma verdadeira vantagem. Tradicionalmente, a persuasão era vista como uma arte enganadora; a competência daqueles que possuem uma compreensão intuitiva para transformar uma frase. No entanto, no último meio século, aconteceu algo radical no estudo da persuasão que nos permite beneficiar dela de forma tão plena quanto os mestres inatos.

Os investigadores têm aplicado uma abordagem científica rigorosa à questão de saber quais as mensagens que levam as pessoas a ceder, a consentir e a mudar de ideias. Documentaram o impacto, por vezes impressionante, de fazer uma proposta de uma forma padrão em oposição a fazer uma proposta idêntica de uma forma diferente e mais bem informada. Além do mero impacto dos efeitos obtidos, há outro aspeto notável dos resultados: o processo de persuasão é regido por leis psicológicas, o que significa que processos semelhantes podem reproduzir resultados semelhantes numa grande variedade de situações.

E se a persuasão é legítima, pode – ao contrário da inspiração artística – ser aprendida. Quer um indivíduo esteja ou não dotado de um talento inato para influenciar, conheça ou não os métodos, seja ou não um mestre com as palavras, é possível aprender técnicas cientificamente comprovadas que permitem que qualquer pessoa seja mais influente.⁵

* * *

Significativamente diferente de *Influência*, é a evidência baseada na ciência de não dizer apenas o *que* é melhor para persuadir, mas também de *quando* é melhor dizê-lo. A partir desta evidência, é possível aprender a reconhecer e a monitorizar o surgimento natural de momentos oportunos de influência. Também é possível (mas mais perigoso, de um ponto de vista ético) aprender a criar esses momentos. Quer funcione como um monitor de momentos ou um criador de momentos, o indivíduo que souber usar bem o tempo para uma apresentação, uma recomendação ou uma proposta, terá muito sucesso.

UMA QUESTÃO DE *TIMING*

Já estava na hora de terminar este livro que, em certo sentido, é sobre o *timing*; na verdade, está vários anos atrasado. Pretendia escrevê-lo enquanto estive fora da minha universidade, durante uma licença sem vencimento numa escola de gestão conceituada. Aqui, pensei, teria acesso a colegas especialistas, que me poderiam ajudar a pensar sobre questões importantes, bem como uma agenda que me daria o tempo necessário para escrever.

Mais ou menos um mês antes de me mudar, eu estava a negociar com o vice-reitor certos aspetos da minha visita que poderiam torná-la mais frutuosa – um gabinete perto de colegas respeitados, assistência de secretariado, telefone, estacionamento e privilégios na biblioteca –, quando recebi um telefonema fatídico dele. Começou muito bem: «Bob», disse ele, «tenho boas notícias. Consegui arranjar-lhe o gabinete que queria; o computador desse gabinete é mais potente do que aquele que pediu; não se preocupe com o acesso a uma secretária, a biblioteca,

o estacionamento ou telefonemas de longa distância – trataremos de tudo isso.» Eu estava satisfeito e agradeci-lhe tudo o que fizera por mim. Ele fez uma pausa e respondeu: «Bem, há uma coisa que podia fazer por *mim*. Temos falta de um professor para lecionar um curso especializado de marketing para os nossos estudantes do MBA. Estou em dificuldades e seria uma grande ajuda se pudesse fazer isso.»

Eu sabia que, se acedesse ao seu pedido, iria diminuir em muito as minhas hipóteses de concluir o livro planeado durante a minha estadia porque (1) nunca tinha ensinado numa escola de gestão, o que significava ter de aprender uma nova série de normas de ensino; (2) nunca tinha lecionado uma cadeira de marketing, o que significava planear um curso inteiro, com aulas, leituras, exercícios e exames; e (3) nunca lecionara um MBA, o que significava, pela primeira vez na minha carreira, dedicar grande parte das minhas atividades não letivas às questões, comentários e necessidades dos alunos mais difíceis para a profissão de professor: os alunos do primeiro ano de um MBA.

Acabei por aceitar. Não tinha alternativa, em especial depois de ter expressado os meus sinceros agradecimentos por tudo o que este criador de momentos providenciara. Se ele tivesse feito o pedido um dia antes ou um dia depois, eu poderia ter recusado, explicando que precisava de escrever um livro durante a minha estadia. Mas as circunstâncias eram diferentes nesse momento privilegiado.

Por causa daquilo que ele acabara de fazer por mim, não havia alternativa aceitável a dizer sim. (Ainda bem que ele não precisava de um rim.) Assim, tendo em conta as exigências do momento, o «sim» era inevitável. E, sim, no final da minha licença, tirada especificamente para escrever este livro, não havia livro. Os meus familiares estavam desiludidos, tal como alguns editores, e eu estava desiludido comigo mesmo.

Mas há dois pontos positivos nesta sequência de acontecimentos. Em primeiro lugar, surgiram novos estudos no domínio da ciência da persuasão, que incorporei na escrita. Em segundo, a manobra extraordinariamente eficaz do vice-reitor ilustra perfeitamente outra grande tese deste livro: as práticas pré-suasivas criam janelas de oportunidade que não ficam abertas durante muito tempo. Acredito que teria conseguido reunir os recursos suficientes para declinar o pedido do homem se ele o tivesse feito noutra telefonema e noutra ocasião.



O momento alto para pedir. Felizmente, há muitos outros fatores além dos efeitos da canábis, que aumentam a aprovação se fizermos os nossos pedidos na sua presença.

Doonesbury © 2013. G. B. Trudeau. Reproduzido com a autorização de Universal Uclick. Todos os direitos reservados.

É por causa da recetividade temporária que as ações pré-suasivas costumam produzir nos outros que introduzi o conceito de *momentos privilegiados*. O significado do termo *privilegiado* é simples e refere-se ao estatuto especial e elevado. A palavra *momento*, porém, é mais complexa, pois evoca dois significados. Um implica um período limitado de tempo: neste caso, a janela de oportunidade após um abridor pré-suasivo, quando a força de uma proposta está no nível máximo. A outra conotação decorre da física e refere-se a uma força de alavancagem singular que pode criar um movimento sem precedentes. Estas dimensões emparelhadas, temporal e fisicamente, têm a capacidade de instigar uma mudança extraordinária numa terceira dimensão, desta vez psicológica. Os capítulos seguintes, que descrevemos brevemente, mostram como.⁶

PARTE 1: PRÉ-SUASÃO: A ANTECIPAÇÃO DA ATENÇÃO

Capítulo 2. Momentos Privilegiados

O capítulo 2 explica o conceito de momentos privilegiados, pontos identificáveis no tempo em que um indivíduo está particularmente recetivo à mensagem de um comunicador. O capítulo também apresenta e defende uma tese fundamental: o fator que mais provavelmente determina a opção de uma pessoa numa situação não é o que oferece

o conselho mais correto ou útil, mas aquele que teve a sua atenção aumentada (e, portanto, o seu privilégio) no momento da decisão.

Capítulo 3. A Importância da Atenção... É Importante

O capítulo 3 explora e documenta uma razão central por que a *atenção canalizada* conduz à pré-suasão: a tendência humana para atribuir níveis excessivos de importância a uma ideia assim que a atenção se volta para ela. O capítulo examina os efeitos da atenção canalizada em três áreas distintas: campanhas de marketing *online* eficazes, avaliações positivas de produtos de consumo e campanhas de propaganda bem-sucedidas em tempo de guerra.

Capítulo 4. O Que É Focal É Causal

O capítulo 4 acrescenta uma segunda razão por que a atenção canalizada conduz à pré-suasão. Tal como o foco de atenção conduz a percepções de importância, também conduz a percepções de *causalidade*. Se as pessoas derem atenção especial a um fator, é mais provável que o vejam como uma causa. Os resultados relacionados com a influência do efeito de «o que é focal é causal» são analisados em domínios como as escolhas de números de lotaria e as confissões falsas em interrogatórios policiais.

Capítulo 5. Comandantes da Atenção 1: Os Chamarizes

Se a atenção elevada fornece uma alavancagem pré-suasiva, haverá aspectos de informação que, de forma automática, atraiam automaticamente essa atenção e, portanto, não precisem de esforços especiais de um comunicador? O capítulo 5 examina vários destes comandantes da atenção que ocorrem naturalmente: o sexual, o ameaçador e o diferente.

Capítulo 6. Comandantes da Atenção 2: Os Magnetizadores

Além das vantagens de chamar a atenção para um estímulo particular, há um benefício considerável em mantê-la. O comunicador capaz de manter o foco da audiência nos elementos favoráveis de um argumento aumenta as probabilidades de o argumento não ser contestado

por pontos de vista opostos e, portanto, excluído do ambiente da atenção. O capítulo 6 trata de certos tipos de informações que combinam a força de atração inicial com a força da permanência: o autor-referente, o inacabado e o misterioso.

PARTE 2: PROCESSOS: O PAPEL DA ASSOCIAÇÃO

Capítulo 7. O Primado das Associações: Associo, Logo Penso.

Depois de a atenção ter sido canalizada para um conceito selecionado, o que há no conceito que conduz a uma mudança na resposta? Toda a atividade mental é composta de padrões de associações; e as tentativas de exercer influência, incluindo as pré-suasivas, só terão sucesso se as *associações* que desencadearam forem favoráveis à mudança. O capítulo 7 mostra como a linguagem e a imagética podem ser usadas para produzir resultados desejáveis, como melhor desempenho no trabalho, avaliações pessoais mais positivas e – num exemplo especialmente notável – a libertação de prisioneiros raptados pelos talibás afegãos.

Capítulo 8. Geografias Persuasivas: Todos os Lugares Certos, Todos os Traços Certos

Há uma geografia da influência. Tal como as palavras e as imagens podem desencadear certas associações favoráveis à mudança, os lugares também podem ter esse efeito. Assim, é possível *enviarmo-nos* em direções desejadas, para ambientes físicos e psicológicos previamente dotados de pistas associadas aos nossos objetivos relevantes. Os influenciadores também podem alcançar os seus objetivos transferindo os *outros* para ambientes com pistas de apoio. Por exemplo, as mulheres jovens têm um melhor desempenho em tarefas de ciência, matemática e liderança se colocadas em salas com pistas (fotografias, por exemplo) de mulheres conhecidas que dominaram essas tarefas.

Capítulo 9. A Mecânica da Pré-suasão: Causas, Restrições e Corretivos

Um comunicador pré-suade concentrando inicialmente os destinatários em conceitos que estão alinhados, de forma associativa, com a

informação a ser transmitida. Mas que mecanismo? A resposta envolve uma característica pouco reconhecida da atividade mental: os seus elementos não disparam apenas quando estão prontos, mas quando estão *aprontados*. O capítulo 9 analisa o funcionamento deste mecanismo em vários fenômenos: como a imagética funciona na publicidade, como as crianças podem ser pré-suadidas para a cooperação e como os toxicómanos em opiáceos podem ser pré-suadidos a realizar uma atividade terapêutica importante que, de outro modo, não aceitariam.

PARTE 3: BOAS PRÁTICAS: A OTIMIZAÇÃO DA PRÉ-SUASÃO

Capítulo 10. Seis Grandes Caminhos Principais para a Mudança: Avenidas Largas como Atalhos Inteligentes

Em que conceitos específicos deve a atenção de uma audiência estar concentrada a fim de se obter o maior efeito pré-suasivo? A atenção deve ser canalizada para um dos princípios universais da influência tratados no meu livro anterior, *Influência*: reciprocidade, atração, autoridade, aceitação social, escassez e consistência. Há um bom motivo para a sua prevalência e sucesso, pois são os princípios que, normalmente, orientam as pessoas na direção certa quando decidem o que fazer.

Capítulo 11. Unidade 1: Estar Juntos

O capítulo 11 revela um princípio adicional (sétimo) da influência: a unidade. Há um certo tipo de unidade – de identidade – que caracteriza melhor uma relação *Nós* e que, se trazido à consciência de forma pré-suasiva, conduz a uma maior aceitação, cooperação, atração, ajuda, confiança e, conseqüentemente, consentimento. O capítulo descreve o primeiro dos dois principais meios de construir relações do tipo *Nós*, apresentando pistas de semelhança genética associadas à família e ao lugar.

Capítulo 12. Unidade 2: Agir em Conjunto

Além do efeito unificador de estar na mesma genealogia ou geografia, as relações *Nós* podem resultar da ação conjunta de uma forma

sincronizada ou colaborativa. Quando as pessoas agem de formas unitárias, tornam-se unidas; e quando esta atividade é realizada de forma pré-suasiva, produz ligação e apoio mútuos. O capítulo 12 fornece exemplos nas formas de maior ajuda entre estranhos, cooperação entre membros de equipa, autossacrifício entre crianças de quatro anos, amizade entre crianças pequenas, amor entre colegas universitários e lealdade entre consumidores e marcas.

Capítulo 13. Uso Ético: Uma Consideração Pré-pré-suasiva

Aqueles que usam uma abordagem pré-suasiva têm de decidir o que apresentar imediatamente antes da sua mensagem. Mas também têm de tomar uma decisão ainda anterior: se, em termos éticos, devem usar essa abordagem. Com frequência, os comunicadores das organizações comerciais colocam o lucro acima da ética nas suas propostas. Assim, há motivos para recear que as práticas pré-suasivas descritas neste livro possam ser usadas de forma pouco ética. No entanto, o capítulo 13 combate o uso pouco ético, oferecendo dados de estudos que indicam que estas táticas minam os lucros das organizações de três maneiras poderosas.

Capítulo 14: Pós-suasão: Efeitos Posteriores

Os pré-suasores querem fazer mais do que criar mudanças temporárias através de desvios momentâneos de atenção; querem tornar estas mudanças duradouras. Assim, o capítulo 14 apresenta provas da ciência comportamental de dois tipos de procedimentos que aumentam a probabilidade de as mudanças inicialmente geradas criarem raízes e durarem muito para além dos momentos pré-suasivos.